

Los mandos medios, un equipo que hay que poner en valor



Hay dos formas iniciales de aprender a "ver" sistémicamente: observar más el vínculo existente entre los componentes de un sistema más que los componentes mismos -se trate de personas, áreas o niveles organizacionales- y aprender a

observar corrientes o patrones repetitivos de conductas funcionales o disfuncionales en el mismo, dentro del espacio que ocupan.

No es azaroso que antes de haber alcanzado cierta maestría en el uso

de esos lentes sistémicos, el movimiento reflejo en el espacio de los "top" en un entorno de complejidad, responsabilidad e incertidumbre, haga que entren en disputas (en los equipos directivos por ejemplo) o en el de los "base", un mundo de vulnerabilidad. Cualquier voz disonante se vuelve amenazante, se impone la mentalidad "nosotros/ellos", donde toda responsabilidad de las situaciones son de "los otros" y toda tentativa a negociar es una "traición" (algunas agremiaciones por ejemplo). Y en los del "medio"... ¡en ellos nos vamos a enfocar!

El "medio" igual que el resto de los espacios no es una posición, es una condición, por la que todos pasamos en distintos momentos y con distintas intensidades sin importar el puesto que ocupemos. La misma persona o grupo puede ser "top" en un ámbito y en instantes ser "medio" o "base".

Organizacionalmente, por su doble función los líderes del medio son clave: deben dirigir o asistir al resto de las unidades del sistema, y sobre todo, articularlo.

Siendo tan centrales -sean gerentes o ministros-, ¿por qué su mundo es de tirantez y sufrimiento, desgarrador a veces? En lo cotidiano, estar "en el medio" de alguna situación -sin maestría para hacerlo- es sinónimo de incomodidad. Aunque es interesante analizar las fuerzas que impactan para que los del "medio" tiendan a aislarse y por ende desempoderarse, destacaremos algunas consecuencias de cuando la integración se hace a conciencia:

*Para el sistema en general: mayor coherencia, mejor concentración de la información de los que más contacto tienen con todas las subpartes del sistema -para su difusión ascendente, descendente o

lateral-, y mejor aprovechamiento del potencial de los que por su ubicación, están mejor preparados para adaptar su desempeño a las necesidades del conjunto.

*Para las personas y grupos que están en ese espacio: notable aumento de la satisfacción al sentirse más coordinados y sincronizados, aprenden entre pares a reconocerse, valorarse y hasta asesorarse, sienten el apoyo y están más seguros en sus funciones individuales de gestión y asistencia, colaboran más entre sí, aumentan su eficacia y están más motivados.

Generar equipos del medio, definiendo el nivel de integración - más intenso o más leve- hace que sus integrantes se sientan operando más inteligentemente, incluso formando criterios propios de lo que el sistema necesita, aumentando la creatividad y fundamentalmente sintiéndose más empoderados para

movilizar y modificar las cosas que no funcionan sin pedir tantos permisos.

Sin esto, por ejemplo, la mentada innovación no es posible. En un equipo o en un equipo de equipos como son las organizaciones, el espacio del medio es determinante. Como en el movimiento del corazón -que está en el medio- los gerentes, jefes o supervisores de una empresa, necesitan generar maestría en diferenciarse e integrarse, desarrollando espacios de intercambio y decisión.

En las empresas digitales, las corrientes sistémicas siguen operando, con ciertas particularidades. En todos los casos, lo importante es distinguir en cada caso qué "campos" modelan la conciencia y el comportamiento de los miembros de cada uno de esos espacios.

El éxito del coaching sistémico es mejorar la capacidad de nuestros sistemas de sobrevivir y desarrollarse en sus entornos, instruyendo a los líderes para adquirir maestría en el manejo de esos espacios para superar esas fuerzas invisibles que, en nuestra inconsciencia, operan. Pocos son los conflictos estrictamente personales: son mayormente sistémicos. La posibilidad de generar sistemas robustos, fortaleciendo cada espacio sistémico organizacional o social es una realidad posible.

*Recomendamos leer el artículo “Coaching sistémico: cuando el entorno define y no lo sabemos” base del presente artículo.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/coaching-sistemico-cuando-el-entorno-define-y-no-lo-sabemos-nid2214529>

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com